¿QUÉ HACE UN DIRECTIVO? CONDUCE, DIRIGE, COORDINA, GESTIONA, GOBIERNA

RUTH HARF
ruthharf@gmail.com

¿QUÉ HACE UN DIRECTIVO?

Dirige y conduce …

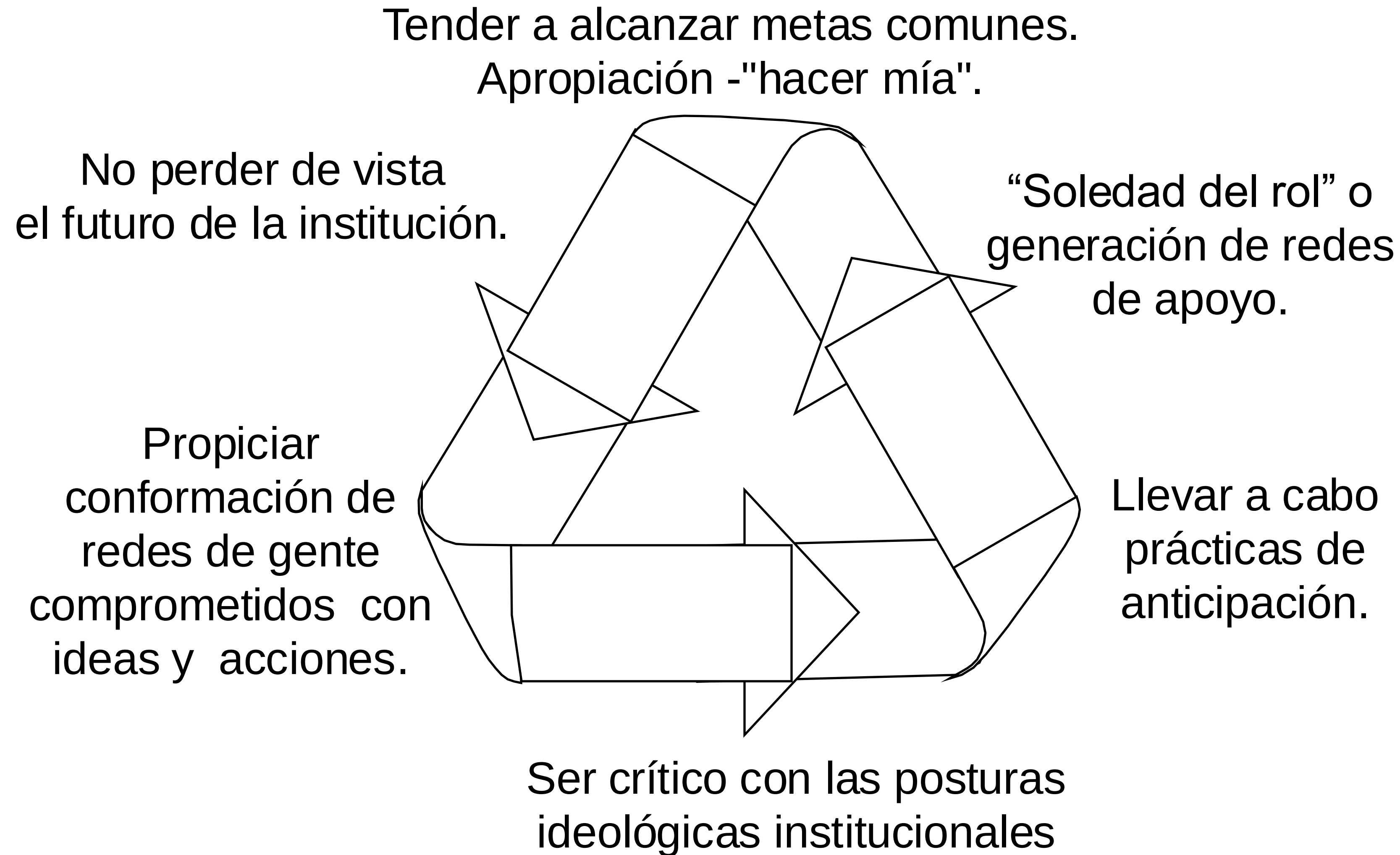
- Dirige y conduce: a veces debe estar delante traccionando del equipo y a veces debe estar atrás apoyando y empujando al equipo.
- Dirige y conduce el conjunto de procesos y tareas que se llevan a cabo y de las que es responsable. No a las personas sino las actividades que las personas realizan.

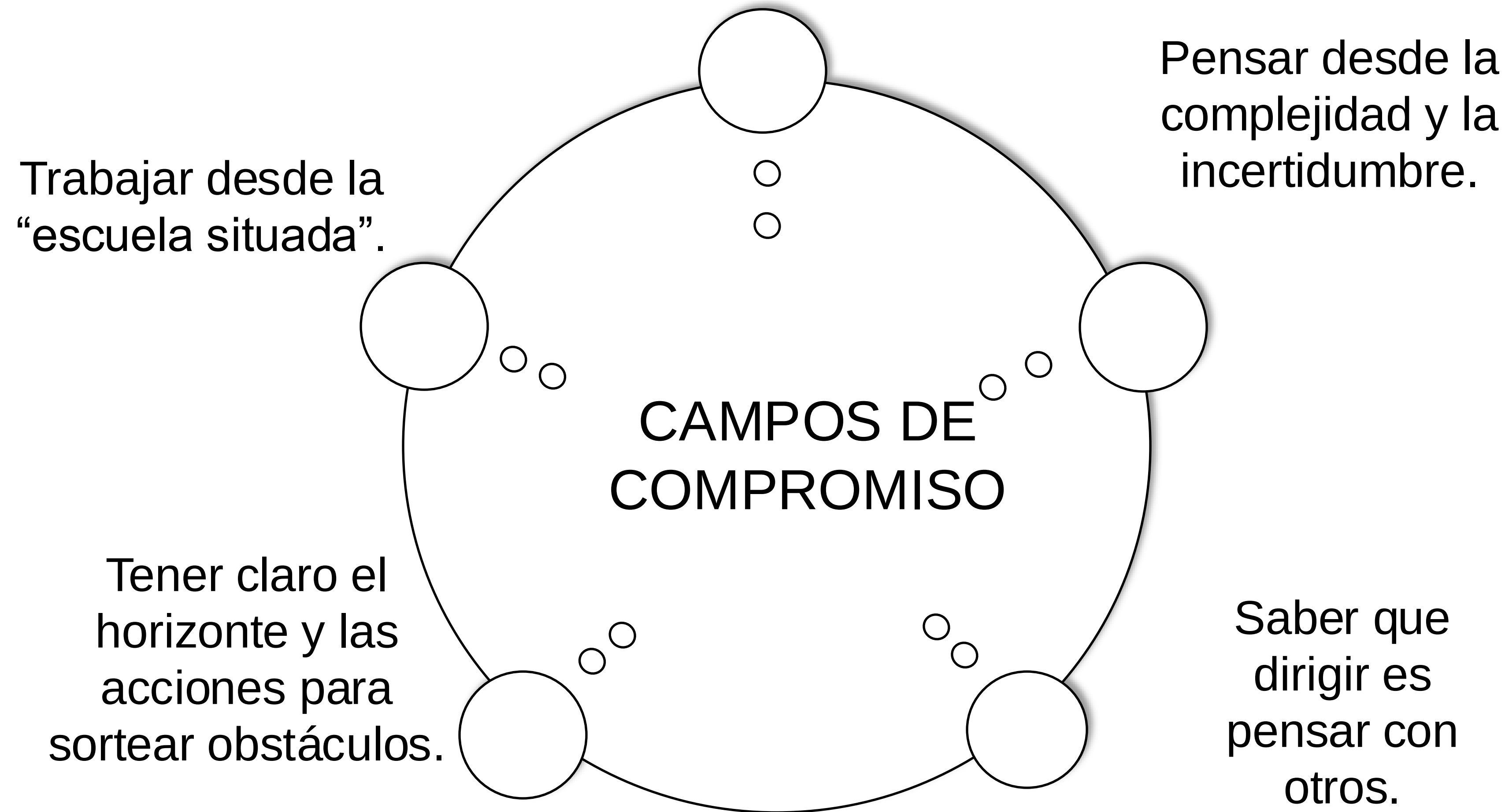
¿QUÉ HACE UN DIRECTIVO??

Coordina, gestiona y gobierna …

- Coordina: Establece un orden armónico entre diversos aspectos: espacios, tiempos, tareas, intereses distintos, etc. para alcanzar metas.
- Gestiona: Procura que las cosas no queden solo en intenciones. Se evalúa una gestión por los resultados alcanzados.
- Gobierna: Incentiva la democratización y mayor participación de todos los actores de la escena educativa

CAMPOS DE COMPROMISO




Generar condiciones para que los proyectos se materialicen.
Pensar desde la complejidad y la incertidumbre.
Trabajar desde la “escuela situada”.
CAMPOS DE COMPROMISO
Tener claro el horizonte y las acciones para sortear obstáculos.
Saber que dirigir es pensar con otros.

DEFINICIÓN DEL ALCANCE DEL ROL

- Definición de roles y funciones: referidos a territorios, espacios, acciones, responsabilidades.
- Si no están bien delineadas: situaciones con intersecciones, bloqueos, superposiciones, puenteos.
- No es algo rígido, tiene que ver con normativas y contexto institucional

LOS DIRECTIVOS Y LA GESTIÓN

- Es un hacer apoyado en capacidad de "leer" situaciones y decidir frente a su singularidad
- Gestión situacional: No elige la realidad en que le toca actuar, pero sí elige la posición que decide tomar frente a ella.
- Es seguir escuchando, proponiendo, creando condiciones, rectificando, buscando.

LOS DIRECTIVOS Y LA DINÁMICA INSTITUCIONAL

- Construcción de identidad y cultura institucional, mediante pertenencia y compromiso.
- Trabajo colectivo: potencia aportes individuales.
- “Actitud predispuesta al cambio”, “mentalidad positiva”.

LOS DIRECTIVOS Y LA DINÁMICA INSTITUCIONAL

- Identificar problemas y posibles causas de conflictos institucionales.
- Atender a la diversidad y heterogeneidad de todos
- Considerar recursos materiales, condiciones laborales, lineamientos curriculares pertinentes, desarrollo profesional, normativas claras y flexibles, etc.

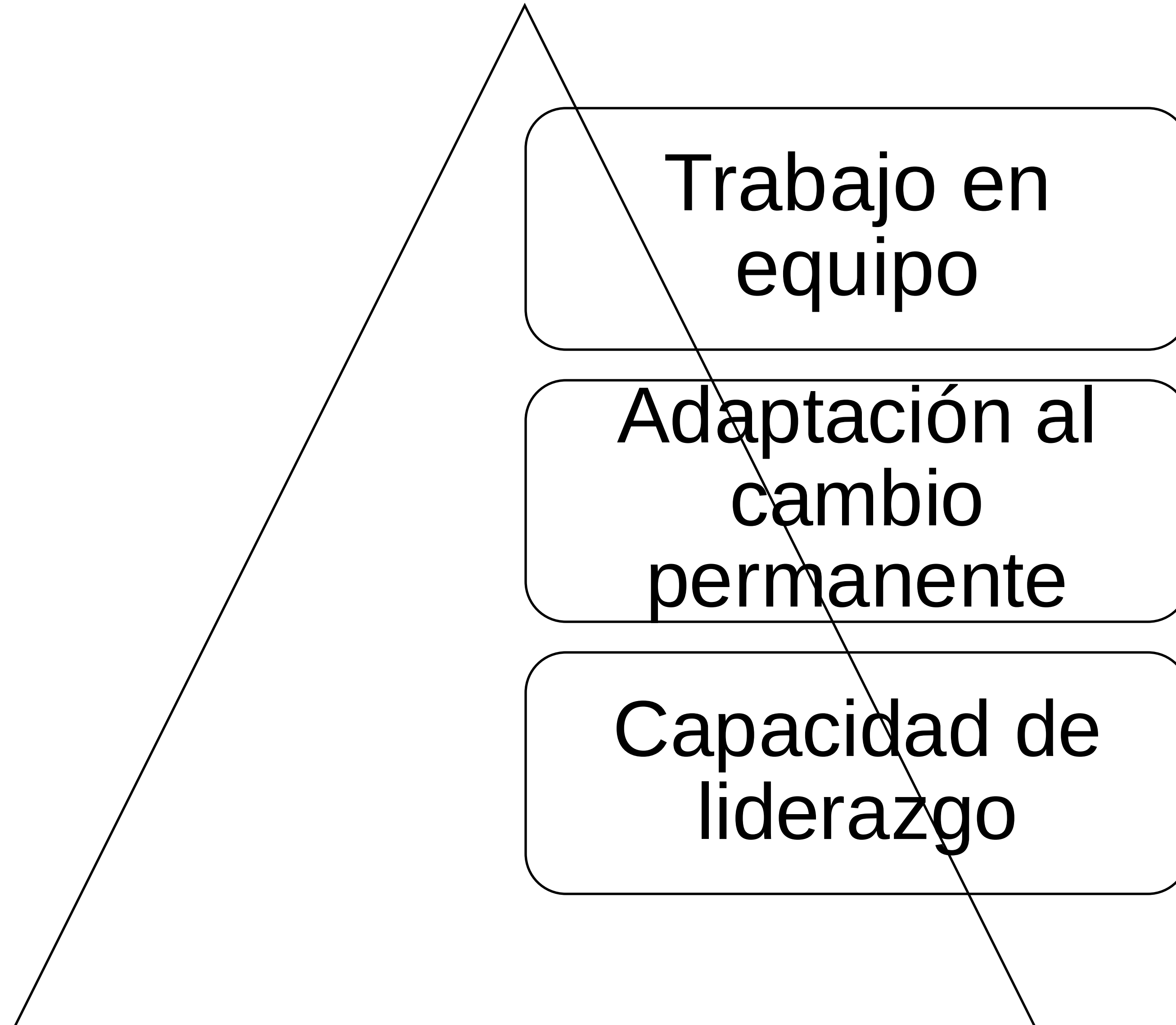
COMPLEJIDAD

- Conjunto de causas y consecuencias que expresan una dinámica no lineal en los sistemas.
- Un sistema es complejo no sólo porque está formado por elementos heterogéneos sino por su interdependencia.

INCERTIDUMBRE

- Incerteza que acompaña a la toma de decisiones: el funcionamiento de los sistemas es impredecible.

GESTIONAR LO IMPREDECIBLE



¿DIRECTIVOS EN CAOS?

Necesitan tener en cuenta que:

- Siempre surgirán problemas ligados a la toma de decisiones.
- No se puede asegurar que los resultados serán los previstos.
- Pequeñas acciones o perturbaciones casuales (o causales) suelen tener grandes efectos no esperados.

DIRECTIVOS ANTE LA INCERTIDUMBRE

- Una única respuesta lleva a una única decisión posible y a una única acción a realizar.
- Incertidumbre: ¿lo que está sucediendo ahora podrá ser oportunidad para construir futuro?

LOS DIRECTIVOS GESTIONAN

Están convencidos de que su misión es construir una buena escuela y saben que pueden.

Tienen una mirada estratégica sobre su escuela y sobre su gestión.

Tratan a los educadores como profesionales

Son asesores pedagógicos de sus educadores.

LOS DIRECTIVOS Y LOS CONFLICTOS

Fomentan la resolución pacífica de conflictos y el trabajo en equipo, estableciendo prácticas democráticas.

Generan un clima de trabajo que motiva y conforta.

Definen canales de comunicación de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba y respetan los horizontales

LOS DIRECTIVOS Y LOS EQUIPOS

- Abiertos a aprender y promover el aprendizaje entre sus miembros.
- Evalúan permanentemente el trabajo de su equipo y lo valoran.
- Cumplen con lo que prometen, brindan seguridad y generan confianza y respeto.

LOS DIRECTIVOS NO ESTÁN SOLOS

- Fomentan apertura hacia la comunidad.
- Comparten sus experiencias con otros colegas y escuchan las de ellos.
- Definen prioridades y saben delegar.
- Aceptan la incertidumbre como dato de la realidad.

LOS DIRECTIVOS Y LA ÉTICA

- Sostienen lógica de colaboración mediante metas cooperativas.
- Construyen metas consensuadas
- Comparten buenas prácticas
- Interactúan éticamente.
- Ponen su conocimiento al servicio de la institución (profesionalización)

EL DIRECTIVO Y LOS EDUCADORES

- Supone un rol diferenciado; saberes expertos
- Saber experto: implica una mirada diferente sobre un mismo fenómeno.
- Hay "estilos particulares" de cada directivo y según cada institución.

¿QUÉ DIRECTIVOS Y DOCENTES NECESITAMOS HOY?

Aquellos que:

- Ven posibilidades y desafíos donde otros ven problemas
- Tienen actitudes de apertura y escucha mutua
- Priorizan el trabajo en red.
- Entienden a la flexibilidad como manifestación de creatividad.
- Resignifican la vida cotidiana de la institución

¿QUÉ DIRECTIVOS Y DOCENTES NECESITAMOS HOY?

Aquellos que:

- Crean escenarios variados, novedosos, enriquecedores y potenciadores.
- Aceptan que se actúa en contextos situados.
- Estimulan la interacción social.
- Valoran y gozan la diversidad

DIRECTIVOS DE ESCUELAS “SITUADAS”

- Sus acciones se realizan considerando a la institución en su especificidad y particularidad.
- Analizan la pertinencia o no de las normas macro o micro, dada las circunstancias.
- Tienen en cuenta la cultura institucional y la identidad institucional y al mismo tiempo reconocen la necesidad de considerar los cambios en la sociedad y a nivel mundial.

DIRECTIVOS: ¿QUÉ DEBEN TENER EN CUENTA?

- Reconocer y abordar contextos y coyunturas
- Compartir: hacer y hacer con otros.
- Brindar y pedir ayuda y apoyo
- Escuchar y aceptar propuestas
- Buscar y proponer nuevas modalidades
- Promover interacción fecunda entre “culturas”
- Escuchar, entender y comprender
- Comprometerse y hacerse cargo
- Promover "buena escuela"
- Legitimar (no legalizar) saberes y supuestos
- Tener como. meta escuela inclusora

DIRECTIVOS: ¿QUÉ DEBEN TENER EN CUENTA?

- Escuchar atentamente lo que acontece, aspirar a encontrar sentidos y significados compartidos.
- Registrar lo disruptivo como oportunidad para poder comprender y cambiar.
- Generar condiciones para la mejora institucional.
- Superar lo meramente teórico, para reconocer lo que ocurre en cada situación institucional concreta y particular.
- Comprender su involucramiento y responsabilidad en lo que pasa

¿QUÉ DIRECTIVOS Y DOCENTES NECESITAMOS HOY?

Aquellos que:

- Respetan la capacidad de cada uno para sentir, actuar, pensar, ser sujeto…
- Posibilitan y provocan el accionar creativo, propio y ajeno.
- Ponen la mirada en modalidades alternativas de resolución de problemas.

Y ADEMÁS ASESORAN:
UN ENCUENTRO
EDUCATIVO.

ASESORAR SIGNIFICA …

- Acompañar y generar estrategias para promover reflexión sobre las prácticas.
- Ofrecer alternativas de acción a partir de recolección y análisis de información
- Acto de colaboración y ayuda

ASESORAR ES ACOMPAÑAR

- Permite construir nuevos conocimientos y abordar necesidades de cambio a partir del análisis de las prácticas de los sujetos y de las instituciones.
- Es aprendizaje "en compañía".
- Incluye sensibilidad, comprensión y respeto por lo que "el otro" puede aportar.

POR QUÉ Y PARA QUÉ ASESORAR

- Desarrollar capacidad de reflexión crítica
- Abordar nuevas estrategias y modalidades de enseñanza para propiciar mejores oportunidades de aprendizaje.
- Considerar el “cambio situado”.
- Reconocer dificultades y adversidades para cambiar lo establecido.

CARACTERÍSTICAS DEL ASESORAMIENTO

- Generar espacios de aprendizaje y mecanismos de "desaprendizaje" y "reaprendizaje".
- Habilitar análisis crítico de propuestas de políticas educativas.
- Evitar que predomine modelo de entrenamiento: teoría descontextualizada, alejada de problemas prácticos.

ACTITUDES FACILITADORAS

- Considerar pluralidad de puntos de vista
- Realizar buenas preguntas que permitan al docente reflexionar sobre sus prácticas e incluso lo puedan inducir a encontrar por sí mismo los fundamentos de sus acciones.

ES COLABORATIVO Y ESTRATÉGICO

- Prevalece el autodesarrollo de los docentes mediante prácticas colaborativas.
- Ubica a los docentes en situaciones de participación e incentiva su creatividad.
- Situaciones problemáticas: no son sólo instrumentales; llevan a elaborar y construir el sentido de cada una, muchas veces única e irrepetible.

ES COLABORATIVO Y ESTRATÉGICO

- Confianza en la capacidad de los docentes para elaborar proyectos de innovación y prácticas alternativas.
- Apuesta a la mejora respetando prácticas educativas en las que se puede experimentar y aprender con los otros.

DIRECTIVOS ASESORANDO

Comprenden que la contextualización es fundamental.

Atienden múltiples variables: cultura institucional, complejidad de las interacciones con la realidad, cambios sociales, etc.

Hacen que los docentes se sientan protagonistas de sus cambios, que los sientan como propios.

Conocen no sólo las prácticas sino las concepciones sobre enseñanza y aprendizaje de los educadores.

LOS DIRECTIVOS ASESORANDO

- Hacen pie en lo cotidiano escolar, considerando supuestos teóricos, ideológicos y actitudinales.
- Problematizan lo conocido o sabido en un encuentro entre intérpretes situados.
- Se ven como parte de los cambios, sin buscar resultados finales, prácticas maravillosas o recetas mágicas.

A orillas de otro mar, otro alfarero se retira en sus años tardíos.
Se le nublan los ojos, las manos le tiemblan, ha llegado la hora del adiós.
Entonces ocurre la ceremonia de la iniciación: el alfarero viejo ofrece al alfarero joven su pieza mejor.
Así manda la tradición, entre los indios del noroeste de América: el artista que se va entrega su obra maestra al artista que se inicia.
Y el alfarero joven no guarda esa vasija perfecta para contemplarla y admirarla, sino que la estrella contra el suelo, la rompe en mil pedacitos, recoge los pedacitos y los incorpora a su arcilla.

Eduardo Galeano

¡¡¡ MUCHAS GRACIAS !!!

RUTH HARF
ruthharf@gmail.com